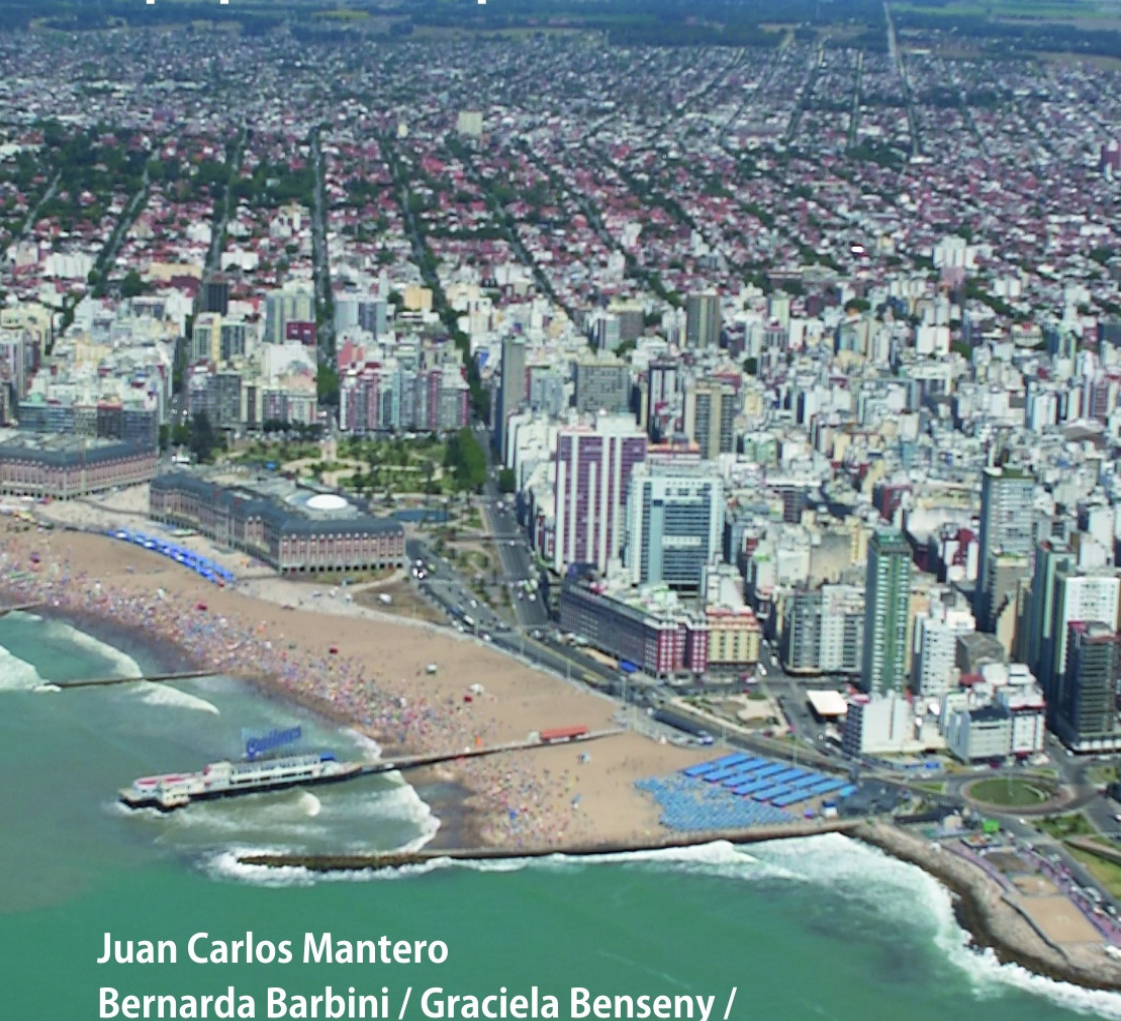


Turismo y Territorio

**Del diagnóstico
a la proposición de desarrollo turístico
a propósito de la provincia de Buenos Aires.**



Juan Carlos Mantero

Bernarda Barbini / Graciela Benseny /

Daniela Castellucci / Ricardo Dosso / Cristina Varisco

ISBN 978-987-544-354-9

DIMENSIÓN SOCIO-ECONÓMICA: CLUSTER TURÍSTICO PRODUCTIVO

A propósito de Pinamar y Chascomús.

Mg. Cristina Varisco

1. Introducción

El objetivo general del aporte es desarrollar un conjunto de proposiciones para el fomento de los clusters de Chascomús y de Pinamar. A partir del estudio de destinos turísticos del interior, en este caso Chascomús, y destinos turísticos del litoral, en este caso Pinamar, se profundiza el objetivo de analizar la contribución de la actividad turística al proceso de desarrollo local.

En la primera fase de la investigación, fue objeto de consideración la conformación de un cluster incipiente en Chascomús, caracterizado por un número acotado de empresas pymes, con escasa diversificación y bajos niveles de asociatividad. Como aspectos positivos se detectó un cierto dinamismo y un interesante equilibrio entre los liderazgos institucionales. Chascomús responde a un modelo de desarrollo endógeno con potencial para afianzar la actividad y mejorar la contribución al desarrollo local.

En el caso de Pinamar, se consideró la conformación de un cluster competitivo, muy bien posicionado respecto del segmento de demanda de altos ingresos. Con un entramado empresarial complejo, se detectó el fuerte liderazgo de algunos grupos y el peso relevante del componente segunda vivienda. El modelo

de desarrollo exógeno genera limitaciones en la distribución de los beneficios en la localidad, sin que se observara al finalizar la primera etapa de la investigación, condiciones propicias para modificar la estructura productiva.

En fase sucesiva, la consideración comprende nuevos datos, generados fundamentalmente a partir de las encuestas realizadas, situación que permite profundizar el diagnóstico y transitar hacia una propuesta más concreta para cada destino. El estudio comparado de los clusters, permite además realizar algunas consideraciones generales respecto de la dimensión socio-económica del turismo, y el necesario avance hacia visiones cada vez más integrales de la actividad.

En la exposición se desarrolla el marco teórico de la investigación que enfatiza en la concepción del desarrollo local como proceso endógeno vinculado con una estructura productiva que favorece la innovación y la asociatividad. Luego se consideran los aspectos metodológicos derivados del marco teórico propuesto y después se presenta la síntesis del análisis de los datos. Por último, las conclusiones se desagregan en dos instancias: se considera la propuesta para el mejor desempeño de ambos clusters y se plantean las reflexiones finales.

2. El desarrollo local como desarrollo endógeno

La problemática del desarrollo local se inserta en la cuestión más amplia que discute los efectos de la globalización en la calidad de vida de las personas. José Arocena menciona tres tendencias que permiten situar lo local en el contexto global: una que reconoce el carácter determinante de lo global y por tanto, la necesidad de adaptarse a este proceso de mundialización de la economía de la forma menos traumática posible. Una segunda tendencia considera lo opuesto, y promueve la necesidad de oponerse a lo global desde el afianzamiento de las estructuras

locales, consideradas como capaces de revertir los males de la globalización. La tercera tendencia, propone la articulación entre lo global y lo local, y es la que el autor desarrolla a partir de dos categorías conceptuales: el modelo de acumulación y el actor local (Arocena, 2001).

Dentro de la Teoría del Desarrollo Local y en relación a lo precedente pueden considerarse tres corrientes: una que considera como objetivo la inserción de las empresas locales en el núcleo globalizado de la economía. Una segunda corriente entiende el desarrollo local exclusivamente en términos de sujetos sociales independientes del poder global y etapa previa para el afianzamiento de una economía social. Una tercera corriente, entiende el desarrollo local como un proceso endógeno de aprovechamiento de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas. Este esquema simplificado, que en realidad es mucho más complejo y con variados matices teóricos, se presenta a los efectos de situar este trabajo en la tercera corriente mencionada: el desarrollo local como desarrollo endógeno.

2.1.El desarrollo local

Alejandro Villar (2007) identifica el surgimiento del concepto de desarrollo local a partir de tres influencias: la visión integral del desarrollo, la crisis del modelo de producción fordista y la tensión global – local. La visión integral del desarrollo reivindica la complejidad del concepto, que se había formulado en la década del 50 asociado al crecimiento del PBI y por tanto, reducido a una dimensión exclusivamente económica. La crisis del modelo de producción fordista se desencadena a mediados de los 70 cuando se produce el quiebre en el modelo de acumulación vinculado a la producción en masa y la crisis del Estado de Bienestar. La tensión global – local hace referencia al problema formulado en el párrafo anterior. En consecuencia, el concepto de desarrollo local se entiende complejo y multidimensional,

asociado al modelo de producción postfordista, de especialización flexible, y respuesta al desafío de la globalización.

Se entiende por desarrollo local *“un proceso endógeno registrado en pequeñas unidades territoriales y asentamientos humanos capaz de promover el dinamismo económico y la mejora en la calidad de vida de la población. Apesar de constituir un movimiento de fuerte contenido interno, el desarrollo local está inserto en una realidad más amplia y compleja con la cual interactúa y de la cual recibe influencias y presiones positivas y negativas.(...) El desarrollo local dentro de la globalización es una resultante directa de la capacidad de los actores y de la sociedad local para estructurarse y movilizarse en base a sus potencialidades, y en su matriz cultural, para definir, explorar sus prioridades y especificidades en la búsqueda de competitividad en un contexto de rápidas y profundas transformaciones”* (Buarque, citado por Boisier, 2005:52).

2.2.El desarrollo endógeno

La endogeneidad del proceso de desarrollo está dada por la capacidad de los actores locales de tomar las decisiones respecto del sendero de desarrollo, situación que deriva en que sea la identidad territorial el sustento del proceso de mejora en la calidad de vida de las personas. La endogeneidad no supone autarquía, por el contrario, todos los autores que entienden el desarrollo local como proceso endógeno enfatizan en la necesidad de aprovechar las oportunidades del contexto. La endogeneización de los beneficios incluye la posibilidad de captar inversiones extralocales siempre que éstas puedan generar impactos positivos en el ámbito local.

Sergio Boisier propone el análisis de la endogeneidad en cuatro planos: el político, el científico – tecnológico, el cultural y el económico. En el plano político, la endogeneidad se tradu-

ce en la capacidad local para tomar decisiones referidas a la política de desarrollo. En el plano científico se traduce en la capacidad de hacer uso de la tecnología para innovar, y para dar respuesta a los problemas que se plantean desde el territorio; aspecto muy vinculado al sustento identitario del proceso de desarrollo en el plano cultural. La endogeneidad económica se refiere *“a la apropiación y reinversión regional de parte del excedente a fin de diversificar la economía regional, dándole al mismo tiempo una base permanente de sustentación en el largo plazo”* (Boisier, 2001: 65).

En el ámbito de la actividad turística, la endogeneidad resulta un factor clave debido a las limitaciones que los modelos de desarrollo turístico exógeno han evidenciado respecto de la posibilidad de que el turismo contribuya al desarrollo. A los proclamados efectos económicos positivos, como generación de divisas, ingresos y empleos, se oponen los estudios críticos sobre las contradicciones de un desarrollo liderado por grandes corporaciones internacionales (Mantero, 1997; Tello Rosas, 2002; Balastreri Rodríguez, 2003; Molina, 2004).

2.3.El desarrollo económico local

Como se mencionara anteriormente, el concepto de desarrollo local es complejo porque requiere un análisis multidimensional e integral. Esto significa que las dimensiones social, cultural, política, ambiental y económica del desarrollo, no pueden analizarse de manera aislada, si bien cada una enfoca un aspecto diferente del proceso. Cuando se coloca en primer plano la dimensión económica, aparece la idea del desarrollo económico local, sin que este enfoque suponga reducir el tema al plano material.

Según Vázquez Barquero el desarrollo económico local puede definirse como *“un proceso de crecimiento y cambio estruc-*

tural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno” (2000: 5). Luego menciona la importancia de las instituciones y de la cultura local, como aspectos que impactan fuertemente en la estructura productiva de las ciudades y regiones.

Existe cierta coincidencia respecto de los factores determinantes del desarrollo económico local, entre los autores que integran la corriente que considera el desarrollo local como desarrollo endógeno. Uno de los puntos de referencia, es el modelo de los distritos industriales italianos, integrados por empresas pymes, y caracterizados por fuertes lazos cooperativos que permiten articular la producción a través de redes de empresas e instituciones. Es a partir de este modelo, que comienza a reconocerse la importancia de los factores socio-culturales y su influencia en los sistemas productivos.

Es importante diferenciar la tipología empresa pyme en el contexto de países industrializados y en el contexto latinoamericano. No obstante, existe acuerdo en considerar este tipo de empresas como las capaces de liderar procesos de desarrollo endógeno, por su relación directa con el territorio y el arraigo de los empresarios en la cultura local. También en este punto es importante el aporte de las empresas pymes al empleo.

El enfoque del desarrollo económico local consiste según Alburquerque en fortalecer o crear entornos territoriales innovadores que favorezcan el desempeño de las micro, pequeñas y medianas empresas. Agrupadas en redes de producción especializada, las mipymes requieren de un entorno que garantice la dotación de infraestructuras básicas, de comunicación, salud

y educación; un sistema de investigación articulado con el sector productivo; un sistema fiscal y financiero favorable, que garantice el acceso al crédito y servicios de desarrollo empresarial (Alburquerque, 2004).

El rol fundamental asignado a la innovación tecnológica, se relaciona con la creación de ventajas competitivas genuinas, basadas en la acumulación de conocimiento y aprovechamiento de las capacidades naturales o adquiridas por parte de los sistemas de empresas, opuesto a la creación de ventajas competitivas espurias, basadas por ejemplo en bajos salarios (Jaramillo, 2000). *“El proceso de innovación consiste así en una serie de actividades científicas, tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales, orientadas hacia la generación de mayores ganancias y de ventajas de tipo competitivos, acciones que, en potencia, transforman el estado anterior de la fase productiva y comercial de la empresa”* (Albornoz, 2002: 17).

En el plano microeconómico, la innovación se considera un proceso de aprendizaje, que en la mayoría de los casos se produce de manera gradual, y que se relaciona de manera directa con la incorporación de nuevos conocimientos a los procesos productivos. En el plano mesoeconómico, ante la dificultad de las pymes para generar y/o adaptar los nuevos conocimientos necesarios para la innovación, surge la importancia de las redes de empresas e instituciones, donde se crean las condiciones para una competitividad territorial (Yoguel, 2000).

A partir de esta conceptualización, la innovación resulta una variable difícil de medir cuando se trabaja con micro, pequeñas y medianas empresas. La decisión de innovar se articula con otras decisiones de la empresa, especialmente las referidas a niveles de inversión, tomadas a su vez en relación a las expectativas de rentabilidad (Jaramillo, 2000). No menos importante es analizar la capacitación formal como medio de

adquirir conocimientos, aunque está claro que esto representa sólo una parte del proceso de aprendizaje, que en los sistemas productivos se realiza principalmente de manera informal.

El análisis precedente, enfatiza en la noción de entorno competitivo, como una forma de organización y articulación empresas – instituciones, que garantiza la posibilidad de innovar a nivel de las empresas, y que tiene por resultado sistémico la opción de generar territorios con capacidad de innovar y competir. Cuando estos enfoques se aplican a la actividad turística, se agrega además, la posibilidad de que la innovación se produzca también en el destino turístico, como una forma de mejorar el producto global que lo identifica. Es entonces cuando la variable innovación se relaciona con la asociatividad.

En el entorno competitivo territorial, las relaciones de proximidad y la difusión del conocimiento propician la innovación. El concepto de cluster aplicado a la aglomeración de empresas e instituciones que operan en una misma cadena de valor (Porter, 1990) es de utilidad para analizar estos vínculos que se caracterizan por relaciones de cooperación y competencia.

2.4.La asociatividad en el sistema productivo

Otro de los factores determinantes del desarrollo económico local es la asociatividad, entendida como la acción cooperativa de los actores locales en función de objetivos comunes de desarrollo. En el plano empresarial, esta opción aparece vinculada a las redes de empresas que pueden compartir funciones comerciales estratégicas actuando de manera coordinada. Es la característica observada en aquellos sistemas productivos que a través de la eficiencia y la competitividad han logrado desempeños territoriales satisfactorios (Poma, 2000; Bellandi, 2003).

En un nivel más general, cuando se incorpora la dimensión

institucional del desarrollo en su doble significación, como pautas de conducta y como organizaciones, la asociatividad aparece vinculada de manera directa con los procesos de endogeneidad porque la toma de decisiones a la que éstos hacen referencia, sólo es posible si existen acciones conjuntas guiadas por objetivos comunes de desarrollo. Como pautas de conducta se requieren condiciones de confianza, solidaridad y comportamientos éticos; como organizaciones, se requiere representatividad, transparencia y participación democrática.

Resulta evidente que el planteo anterior responde a una situación poco frecuente en el ámbito productivo y es por esto que la reivindicación de la asociatividad es considerada en muchos casos un planteo voluntarista e ingenuo. En ambientes donde prevalece el individualismo y la visión sectorial excluyente, la participación en el espacio público entendida como lobby, o el uso del poder como capacidad de afianzamiento individual competitivo, el ideal de una acción conjunta en función de objetivos de bien común no puede ser otra cosa que un planteo irrealista. No obstante, constituye un objetivo que marca la posible dirección de un proceso de desarrollo local entendido como aprendizaje colectivo.

Planteadas las situaciones extremas, resulta necesario realizar un diagnóstico que permita identificar las condiciones que en el sistema productivo objeto de análisis favorecen o dificultan la articulación, y a partir de dicho diagnóstico, realizar la propuesta concreta de acciones para generar mayores niveles de asociatividad. Este diagnóstico requiere analizar las situaciones de poder y liderazgo entre actores locales y extra-locales, la existencia de proyectos conjuntos, la diversidad de intereses, situaciones de conflicto, transparencia y participación.

En consecuencia, dada las diferentes formas de concebir la asociatividad se ha sugerido distinguir en el seno del cluster

turístico un nexo cooperativo débil y un nexo cooperativo fuerte (Varisco, 2007). Se entiende por nexo cooperativo débil, la actividad conjunta de actores sociales que desarrollan actividades aisladas o de bajo impacto en la consecución de objetivos de desarrollo. Es el caso de participación conjunta en proyectos de promoción que no involucran a todo el destino turístico, la participación en acontecimientos programados, la integración de varias empresas en un producto particular, entre otras opciones. Se entiende por nexo cooperativo fuerte, la acción conjunta de actores sociales que a través de instancias participativas toman decisiones respecto del proceso de desarrollo local, y concretan estas decisiones en acciones que benefician al conjunto de la población.

Según Menta, la planificación estratégica es uno de los instrumentos más eficaces para concretar la participación de los principales actores locales en la elaboración de un diagnóstico sobre la situación actual, la definición de los objetivos del desarrollo local y las acciones para lograrlos. “La gestión estratégica de dicho proceso, sería el conjunto de acciones destinadas a la impulsión y la coordinación sinérgica de los esfuerzos públicos y privados necesarios para desarrollar las estrategias seleccionadas y alcanzar los objetivos propuestos en la planificación” (Menta, 2001:105).

En síntesis, el desarrollo económico local requiere permanentes procesos de innovación a nivel de empresas y de entorno territorial. Para que esto sea posible, es necesario que desde el sector público y privado se trabaje en la creación de un entorno que favorezca la innovación, y esto requiere también de una visión conjunta, concertada y participativa de las opciones de desarrollo. La forma práctica en que esta participación democrática puede concretarse, remite a la existencia de un entramado institucional que represente a los ciudadanos, y a la participación de estos en dichas instituciones. También la

planificación estratégica recoge en la mayoría de los casos, esta aspiración de concretar un proceso de desarrollo basado en el viejo ideal del bien común.

2.5.El cluster turístico como metodología de estudio

El concepto de cluster fue desarrollado por Michael Porter (1990) en referencia a la concentración de empresas productoras, proveedoras y de distribución de bienes y servicios específicos, en un espacio geográfico determinado. A este conjunto empresarial se agregan las instituciones del sector público y del sector privado en una aglomeración que se vincula por relaciones de competencia y colaboración. La organización sistémica de la cadena de valor, hace posible las economías de escala, la especialización productiva, la eficiencia y la innovación, entre otros factores que se resumen en el modelo de competitividad que este autor propone.

En su aplicación a la actividad, se entiende por cluster turístico la aglomeración formada en torno a los recursos turísticos de empresas características que brindan servicios básicos, empresas relacionadas por efectos indirectos e inducidos, las instituciones que integran la superestructura y el conjunto de relaciones que de estos actores se derivan para formar el producto turístico global que caracteriza al territorio. Como categoría analítica, resulta de interés para analizar la estructura productiva de los destinos turísticos, porque cumple con las siguientes características:

- permite identificar los actores que intervienen en la actividad agrupados en dos subsistemas: rubros e instituciones. Los rubros están conformados por las empresas que prestan servicios básicos (transporte, alojamiento, gastronomía, recreación, agencias de viajes, etc.), las empresas que

se relacionan de manera indirecta con la actividad (comercio y otros servicios) y las empresas que se relacionan por efectos inducidos (del sector primario, industrial y de servicios). Las instituciones, representan también relaciones directas (organismo municipal de turismo, asociaciones de hoteles, cámaras de balnearios, institutos de investigación y enseñanza de turismo, etc.) y relaciones indirectas (del sector público en general, cámaras de comercio, ONG, etc).

- permite analizar las relaciones entre ese conjunto amplio de actores, que dan forma al territorio como espacio socialmente construido. Como ya se mencionara, este aspecto es fundamental para analizar procesos de asociatividad y modelos de desarrollo turístico.
- el estudio de cluster coloca su énfasis en los encadenamientos productivos que se producen al interior del territorio y las fugas económicas que no revierten en el ámbito local. Este concepto resulta más operativo que el tradicional enfoque del efecto multiplicador, y se diferencia de éste, al considerar solamente los impactos hacia atrás en la cadena productiva (proveedores – industria – comercio – empresas de servicios).
- al considerar la mano de obra especializada, característica común a todos los clusters, se encuadra la formación del personal y la importancia de las instituciones de capacitación para el mejor desempeño del destino turístico.
- la generación de economías de escala tiene una directa relación con la interdependencia de los servicios turísticos. La economía de aglomeración supone un beneficio adicional por la existencia de una oferta variada de servicios. La promoción turística, la atracción de nuevas empresas, los acontecimientos programados, son ejemplos de cómo pue-

den generarse beneficios adicionales para las empresas turísticas.

Ya se ha mencionado el incentivo para la innovación y la difusión del conocimiento que supone la aglomeración de empresas. Las innovaciones, radicales o incrementales, introducidas por cualquier rubro que suponen una mejora en la calidad de los servicios prestados, son rápidamente imitadas por el resto de los empresarios. A nivel de entorno, las innovaciones que modifican la imagen del destino turístico incorporando nuevos recursos, nuevos equipamientos o nuevas infraestructuras, generan también un beneficio para todas las empresas que integran el cluster.

En consecuencia, las relaciones de competencia y cooperación a que se hizo referencia en el punto anterior, siempre se encuentran presentes en el cluster. La competencia por captar clientes para la propia empresa, se superpone con la necesidad de posicionar el destino y captar una mayor demanda para el mismo. La interdependencia de los servicios turísticos genera además la necesidad de complementar cualquiera de los servicios básicos con el resto de los servicios, incluyendo los complementarios.

Finalmente, es importante remarcar que utilizar el concepto de cluster como opción metodológica, supone reconocer su aplicación a todo tipo de destino turístico consolidado, tanto los que responden a un modelo de desarrollo endógeno como a los destinos internacionales manejados por grandes corporaciones extranjeras. En consecuencia, la existencia de un cluster turístico no garantiza la contribución de la actividad al proceso de desarrollo local. Conforme a la perspectiva teórica adoptada, para que los beneficios del turismo contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población residente se considera necesario que el cluster esté integrado mayoritariamente por empresas

pymes con arraigo local, con un alto nivel de innovación a nivel de empresa y de entorno y con un vínculo cooperativo fuerte entre los actores locales.

3. Metodología para abordar la dimensión socio económica

3.1. Diseño de la investigación

La investigación es descriptiva, y como proyecto de largo plazo se encuadra en la categoría de investigación acción. Si bien este informe cumple con los objetivos de describir los clusters y elaborar una propuesta, los vínculos establecidos con los municipios, el intercambio de información y las actividades de transferencia previstas en el mediano plazo, reflejan el compromiso del Centro de Investigaciones Turísticas con la acción concreta en los municipios.

Las técnicas utilizadas se vinculan con la triangulación de datos, ya que se combina el análisis cuantitativo con el análisis cualitativo. La información recogida en las encuestas realizadas a turistas y empresarios, aporta la base para el análisis cuantitativo. Con la información obtenida en las entrevistas realizadas a informantes clave y el material secundario, se completa el análisis cualitativo de las variables.

3.2. Variables

Tal como se mencionara en el punto 2.6, la aplicación del concepto de cluster se entiende como una metodología que permite describir la estructura de producción de los destinos turísticos. A tal efecto, y en relación al marco teórico adoptado, se han establecido cuatro variables: dimensión, endogeneidad económica, innovación y asociatividad.

La variable dimensión describe la cantidad, características e impacto de los componentes del cluster. Se divide en dos aspectos: rubros e instituciones. Con respecto a los rubros, son indicadores los tipos presentes y su importancia relativa en el cluster, la cantidad de empresas vinculadas a la actividad, el tipo de empresa de acuerdo al tamaño y la generación de empleo. Si bien estos componentes son en su mayoría empresas, en el rubro alojamiento la tipología de segunda vivienda se refiere a la unidad económica familiar. Como se verá en el caso de Pinamar, este componente puede llegar a tener un peso muy importante en la estructura productiva aunque no responda a la lógica económica empresarial.

El impacto económico medido en términos de PBI turístico, requiere de la implementación de una Cuenta Satélite de Turismo desglosada a nivel regional, actualmente no disponible en Argentina. Tampoco están disponibles hasta el momento los datos del Censo Económico realizado en el año 2005, por lo tanto, no es posible determinar el impacto económico de la actividad en cuanto a generación de ingresos.

Con respecto a las instituciones, entendidas como organizaciones del sector público, privado o tercer sector vinculadas con la actividad, son indicadores la cantidad existente, las funciones que cumplen y los liderazgos. Si bien la dimensión política no se aborda en este estudio, la transparencia y legitimidad del sector público es un aspecto a tener en cuenta en investigaciones futuras.

La variable endogeneidad económica se define como la capacidad de distribuir el beneficio económico de la actividad en el destino. Se consideran dos aspectos: la propiedad del factor capital, y los eslabonamientos productivos. Se considera indicador de la dimensión propiedad, el carácter local o extra-local de los empresarios. La dimensión encadenamientos se anali-

za en relación a la compra de insumos cotidianos, periódicos y ocasionales en la localidad y la existencia de productos típicos de producción local que puedan ser adquiridos por los turistas.

La variable innovación se refiere a la introducción en el cluster de nuevos productos, servicios o equipamientos, con algún nivel de novedad para el destino. Se consideran dos aspectos: innovación a nivel de empresas e innovación a nivel de entorno. La innovación a nivel de empresas se analiza a través de las inversiones realizadas por los empresarios, la capacitación y la gestión de calidad. Con respecto a la innovación a nivel de entorno se analiza la existencia de proyectos con impacto sobre el producto turístico global.

La variable asociatividad se define como la acción coordinada de los actores sociales en relación a objetivos de desarrollo local. Se analizan tres aspectos: integración, articulación y planificación estratégica. La integración se considera en términos de proyectos conjuntos entre empresarios y la existencia de productos turísticos genéricos. La articulación, referida a las relaciones entre las instituciones y las empresas se analiza a partir de la existencia de proyectos con el sector público, la representación de las instituciones y la participación en instituciones. Finalmente, en relación al Plan Estratégico se considera la participación en el mismo y la opinión y grado de conocimiento de los empresarios sobre el plan. En la tabla 3.1 se sintetiza la operacionalización de las variables.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos de recolección de datos se basaron en la realización de entrevistas y encuestas además de la recopilación de información secundaria. Las entrevistas se realizaron a representantes de las instituciones y a empresarios. En el primer caso, fueron entrevistas abiertas, no estructuradas, donde

se indagó sobre las características de la institución, sus funciones y proyectos, y opinión del encuestado sobre los puntos fuertes y débiles de la actividad turística en la localidad, entre otras cuestiones. Para las entrevistas a empresarios, se utilizó un instrumento estructurado, que incluye 50 preguntas relacionadas con las variables objeto de estudio que comprenden respuestas abiertas susceptibles de codificación:

1. *Empresa:*
2. *Persona entrevistada:*
3. *Cargo en la empresa:*
4. *Los propietarios de la empresa residen en la ciudad?*
- 5.) *Formación:*
6. *Antigüedad de la empresa?* *En la empresa:*
7. *Reside en la ciudad?* *Años:*
8. *Porqué eligió esta ciudad para vivir?*
9. *Cuáles son los lugares más atractivos de la ciudad?*
10. *Qué puntos fuertes tiene la ciudad para la actividad turística?*
11. *Cuáles son los puntos débiles?*
12. *Qué características tiene el turista tipo que viene a la ciudad?*
13. *En qué períodos del año hay mayor actividad?*
14. *A su criterio, qué actividad se beneficia más con el turismo?*
15. *Cuál es su apreciación de la gestión pública municipal en turismo?*
16. *Cuáles son los problemas críticos de su actividad?*
17. *Cantidad de personal empleado:*
18. *Permanente:* *Temporal:* *Ocasional:*
19. *Familiar:* *No familiar:*

20. *Residente:*
21. *Formación del personal:*
22. *Desarrolla o fomenta actividades de capacitación para los empleados?*
23. *Ha desarrollado alguna actividad en conjunto con otras empresas?*
24. *Y con el sector público?*
25. *Qué institución lo representa en sus intereses empresariales?*
26. *Ud. participa en alguna institución local?*
27. *Mantiene contactos con otras empresas del sector?*
28. *Compra en la ciudad los insumos necesarios para su empresa?*
29. *Compra insumos en otra ciudad:* *Frecuencia:*
30. *Cuáles son sus objetivos para el mediano plazo?*
31. *Tiene conexión a Internet?*
32. *Utiliza Internet para su negocio?*
33. *Utiliza otros programas de computación?*
34. *Ha realizado alguna inversión en la empresa en los dos últimos años?*
35. *Ha realizado algún curso de capacitación en los dos últimos años?*
36. *Institución:*
37. *Le interesa realizar algún curso de capacitación?*
Tema?
38. *Considera necesario realizar algún ajuste en la calidad de los servicios que brinda su empresa para satisfacer mejor a la demanda?*
39. *Realiza algún tipo de seguimiento sobre la satisfacción de sus clientes?*

40. *Ha realizado (otras) actividades de innovación?*
41. *Cuál ha sido la fuente de financiación las actividades antes mencionadas?*
42. *Cuál ha sido el beneficio de las actividades realizadas?*
43. *Está conforme con la rentabilidad de su empresa?*
44. *Tiene proyectado realizar algún cambio en la empresa?*
45. *Qué efectos considera que tiene el turismo para la ciudad?*
46. *Qué perspectivas tiene el turismo en la ciudad?*
47. *A quién le corresponde resolver los problemas del turismo?*
48. *Ha participado en alguna actividad del Plan Estratégico?*
49. *A su criterio, cuál sería el proyecto más importante para la ciudad?*
50. *Cuál es su opinión sobre el Plan Estratégico?*

A partir de las entrevistas, realizadas a una muestra intencional de 10 casos en Chascomús y 12 casos en Pinamar, se confeccionó el instrumento de la encuesta a empresarios realizada posteriormente. El formulario definitivo, aplicado también en Tandil y Villa Gesell, surgió de la discusión con todos los miembros del equipo y la incorporación del resto de las dimensiones.

Un procedimiento similar se siguió para la realización de la encuesta a turistas realizada en los cuatro centros objeto de análisis, en el fin de semana largo del 12 de octubre de 2007. Con la información recopilada se realizó el análisis de los datos conjugando, tal como se mencionara, el método cualitativo con el cuantitativo.

Tabla 3.1: Operacionalización de las Variables		
VARIABLE	ASPECTOS	INDICADORES
DIMENSIÓN	Rubros	Cantidad Tipo Importancia relativa Empleo Otros
	Instituciones	Cantidad Tipo – funciones Liderazgos
ENDOGENEIDAD ECONÓMICA	Propiedad	Carácter local – extralocal
	Eslabonamientos	Compra de insumos Productos típicos
INNOVACIÓN	A nivel de empresas	Inversiones Capacitación Gestión de calidad
	A nivel de entorno	Proyectos con impacto sobre el producto global
ASOCIATIVIDAD	Integración	Proyectos conjuntos del sector privado Productos genéricos
	Articulación	Proyectos conjuntos con el sector público Representación de las instituciones Participación en las instituciones
	Planificación estratégica	Participación en el PE Opinión sobre el PE

Fuente: elaboración propia

4. Los clusters turísticos: Chascomús y Pinamar

4.1. Chascomús como destino turístico

La localidad de Chascomús se encuentra ubicada en el interior de la provincia de Buenos Aires y tiene una población de 30.670 habitantes. El municipio se encuentra en la cuenca del río Salado, y pertenece a una zona deprimida, con actividad preponderantemente ganadera y desarrollo industrial limitado. Está ubicada a 120 km. de la ciudad de Buenos Aires, conectada por la autovía 2, que con su área metropolitana constituye el principal centro emisor del turismo interno. En su radio de alcance también se ubica la ciudad de La Plata, otro importante centro emisor.

La laguna de Chascomús es el principal recurso turístico de la localidad. Con una superficie de 3.012 has., integra el sistema lacunar de las Encadenadas, formado por un grupo de 7 lagunas ubicadas en el partido. La actividad característica es la pesca del pejerrey, sin excluir otras diferentes especies. Las instalaciones ubicadas alrededor de la laguna, hacen posible la práctica de actividades náuticas: windsurf, remo, ski acuático, motonáutica, etc.

El surgimiento de la ciudad se remonta a 1.779, año en que se instala el Fuerte San Juan Bautista, y comienza el poblamiento del hombre blanco. En 1801 se declara el partido de Chascomús y el pueblo crece conforme a la tradicional estructura de ciudad pampeana, con su centro en la plaza principal alrededor de la cuál se instalan el Palacio Municipal, la Iglesia Catedral, el Banco Nación, y otros edificios de interés patrimonial.

El conjunto arquitectónico que conforma el casco urbano, es el centro de actividad cultural, y junto a otros atractivos

patrimoniales forman parte de la investigación “Municipio de Chascomús: estrategias para la conservación del patrimonio a través de un desarrollo turístico sustentable”. En el marco de dicho proyecto se realizó un taller de valoración de los recursos patrimoniales aplicando un análisis multicriterio para definir opciones de protección e inversión en una propuesta de turismo cultural (Amarilla, 2005). Otro recurso cultural relevante es el Museo Pampeano fundado en 1939, con motivo del centenario de la batalla de los Libres del Sur. Ubicado en un edificio de valor patrimonial, tiene una importante colección de piezas de valor histórico y además es sede de varias de las actividades que forman el producto “Chascomús en la cultura”, promocionado en la folletería oficial.

El municipio cuenta con un Plan Estratégico generado a partir de una iniciativa del gobierno municipal en el año 2003, coordinado por investigadores de la Universidad Nacional de La Plata, presentado en el año 2005 y cuya Junta Promotora se integró con la representación de más de 60 instituciones locales

En una primera etapa de presentación y comunicación de los objetivos de la planificación estratégica, presentada como una instancia de capacitación se realizaron jornadas de información y debate sobre experiencias de desarrollo local, metodología de la planificación, rol de los empresarios en el desarrollo local, perfil de dirigentes sociales, rol de la educación y la cultura, entre otros temas. En la etapa de participación, se desarrollaron las entrevistas, la recolección de información secundaria, los grupos focales y 14 talleres, cuyo resultado generó la elaboración del diagnóstico y las propuestas.

El Plan Estratégico de Chascomús representa un documento que reúne una completa información sobre el Partido. El diagnóstico identifica entre las prioridades de los actores locales los temas vinculados a la cultura, la identidad, cambios en la

base económica local, educación, cuestiones ambientales y los problemas derivados del crecimiento urbano.

Como cuestiones estructurales o críticas se identifica la debilidad de la estructura económica, que si bien se presenta diversificada con respecto a los sectores económicos, no tiene suficiente dinamismo para generar los puestos de trabajo que el distrito requiere. En aquel momento se detectaban problemas en el sector lácteo, y una pérdida significativa de empleos industriales.

Con respecto a la actividad turística, el diagnóstico identifica una falta de política integral hacia el sector, ausencia de imagen de marca, debilidades en el marco legal de la actividad, falta de conciencia turística y falta de articulación en las acciones. A partir de las fortalezas del destino se estima que el turismo puede ser una fuente importante de empleo y riqueza, una vez superadas las deficiencias en cuanto a infraestructura, equipamiento y gestión.

La propuesta para turismo propone el fortalecimiento del sector y promoción de encadenamientos productivos con el resto de los sectores de la economía local. Para el logro de esta estrategia se propone el programa de mejoramiento continuo de la calidad de los servicios turísticos; el programa de ruptura de la estacionalidad a través de la diversificación de la oferta; y el programa de adecuación de la infraestructura del distrito a los objetivos del turismo. También en las propuestas no específicas al turismo se considera el mejoramiento de la franja costera de la laguna, la puesta en valor del casco histórico y el área comercial de la ciudad y el programa de mejora de la calidad medioambiental.

4.2. Pinamar como destino turístico

Pinamar es un consolidado centro turístico del litoral

bonaerense, que se destaca por su posicionamiento en relación al segmento de demanda de ingresos alto y medio-alto. El partido tiene una superficie de 63 km², y en este acotado espacio geográfico se ubican de norte a sur las localidades de Pinamar, Mar de Ostende, Ostende, Valeria del Mar, y Cariló, en un proyecto de urbanización continuo.

A pesar de la continuidad espacial, cada una de las localidades que integran el partido tiene un perfil diferente respecto de la demanda turística y la oferta, llegando en algunos casos a presentarse diferencias identitarias importantes, como se da por ejemplo en Cariló. El proyecto de investigación contempla el estudio de la localidad de Pinamar y por lo tanto la descripción del cluster excluye el análisis a nivel de partido.

La ciudad de Pinamar tenía en el año 2001 una población de 20.592 habitantes. En el año 1991, tenía una población de 10.242 habitantes, lo que representa una variación en el período intercensal del 101%, situación que la coloca como la ciudad de mayor crecimiento poblacional de la Provincia de Buenos Aires.

El recurso base de Pinamar es la playa, que se complementa con los bosques de pinos producto de la intervención humana y una urbanización de alta calidad arquitectónica que ha respetado los médanos. Si bien no existen en la localidad relevantes recursos culturales tangibles, lo que se denomina “movida” es sin duda un atractivo fundamental del destino. Esta expresión denota un conjunto de características vinculadas al movimiento en la ciudad, que combina actividades recreativas en bares, confiterías y paradores, actividades deportivas y una fuerte presencia de actividad comercial y publicitaria, asociada a grandes empresas.

La historia de la ciudad es relativamente reciente y al igual que las localidades antecesoras del partido, tiene su origen en

un proyecto inmobiliario. En el año 1941 comienza la fijación de los médanos y el proceso de forestación. Un año más tarde se constituye la sociedad entre Jorge Bunge, un arquitecto con conocimientos de urbanismo innovadores para su época, Valeria Guerrero, propietaria de las tierras, y un grupo de hacendados y profesionales, que tenía por objeto vender los lotes ganados a los médanos. Ese mismo año se construye el “Playas Hotel” y en 1943 se inaugura Pinamar como localidad balnearia.

En el contexto de la crisis socio-económica del año 2000 comenzó a gestarse el proyecto de una planificación participativa regional que integró a los municipios de Pinamar, Villa Gesell, La Costa, Gral. Lavalle y Gral. Madariaga. Lo interesante de este proyecto fue que generó un antecedente inédito respecto de la planificación estratégica, por articular además de municipios con diferentes partidos políticos en el gobierno, investigadores de la Universidad Nacional de la Plata y representantes del poder político provincial y nacional.

Los ejes estratégicos contemplaron 6 lineamientos
(Cravacuore, 2004):

- a) integrar la región a partir de una identidad compartida históricamente e institucionalizar esta región con la creación de un consorcio.
- b) Implementar una política integral de desarrollo, donde se considera básico fomentar el empleo como vínculo de cohesión social
- c) Realizar una gestión ambiental que promueva el crecimiento equilibrado y una mejor calidad de vida para los residentes de la región.
- d) Fortalecer la estructura económica en base a la diversificación agropecuaria y el desarrollo de microemprendimientos.

- e) Fomentar el desarrollo integral de la oferta turística regional en base a la complementación y diversidad, para disminuir la estacionalidad.
- f) Iniciar un proceso de ordenamiento territorial y desarrollo sostenible de las urbanizaciones que integran la región.

Según el informe del equipo técnico, en la primera fase de la etapa de implementación se crearon una serie organismos de ejecución incluyendo un Consejo Regional con comisiones de seguimiento y el Consorcio Regional que representó la expresión institucional de la región surgida a partir del proceso participativo. También se evaluó como aspectos positivos del proceso la participación ciudadana y la marca Tuyú: mar y campo (UNLP, 2004).

Lo notable en relación a dicho proceso, presentado como una innovación en materia de planificación, es que durante las entrevistas realizadas en Pinamar en el año 2006, los empresarios expresaron total desconocimiento del plan. Desde el sector público se interpreta que con el nuevo contexto, favorable tanto al sector agropecuario como a la actividad turística, la integración regional perdió impulso. Tal situación tiene especial relevancia para los proyectos de turismo rural que en aquel momento surgían como opciones de diversificación productiva tanto para los municipios del litoral como para los dos municipios interiores.

En mayo de 2004 se presenta el Plan Estrategias para el Desarrollo Sustentable del Partido de Pinamar, en este caso dirigido por Néstor Bono también de la Universidad Nacional de la Plata. Desde un completo estudio del municipio y con la participación de actores locales se completa el diagnóstico y los escenarios propuestos para el desarrollo sustentable. De este plan se deriva el proyecto: “Frente Marítimo de Pinamar.

Gestión Planificada Participativa”, que profundiza en la problemática costera del municipio. Finalizado en el año 2007, este proyecto fue aún más participativo y contempló diversas instancias de talleres, y mucha difusión en los medios incluyendo todo un seguimiento del plan en el sitio oficial del municipio en Internet.

4.3. Análisis comparado de la demanda turística

Adoptando como base la información de la encuesta a turistas realizada el fin de semana largo del 12 de octubre de 2007, se advierte que ambos destinos comparten la procedencia de la demanda que en ambos casos proviene de la provincia de Buenos Aires en un porcentaje mayor al 90%. También coincide el uso del automóvil como principal medio de transporte utilizado (más del 70% en ambos casos) y el transporte en micro en segundo lugar; pero en Chascomús aparece también el uso del ferrocarril (7,1%).

La estadía promedio en Pinamar se concentra en las tres noches de alojamiento (53,6%) mientras que en Chascomús el porcentaje mayor recae en las 2 noches, con una significativa proporción de excursionistas (14,4 % que no pernocta). Otra diferencia se observa en el perfil de la demanda en relación a la conformación de los grupos turísticos: mientras que en Chascomús aparecen porcentajes similares para familia, pareja y amigos, en Pinamar el 44% viaja en pareja y el 35% lo hace en familia.

Un dato muy significativo es el tipo de alojamiento elegido. En Chascomús el porcentaje mayoritario se aloja en camping (33,3%), los porcentajes de alojamiento en hoteles y en cabaña son similares, y la vivienda (propia, alquilada y prestada) representa sólo el 5,6% de los encuestados. En Pinamar, el porcentaje mayoritario se aloja en vivienda propia (30%) y el

alojamiento total en vivienda asciende al 56,1%.

Con respecto al nivel socioeconómico de los turistas encuestados, en Pinamar prevalece el nivel alto y medio alto (40%) y en sentido descendente los niveles medio-medio y el nivel medio bajo y bajo. La distribución de estos tres niveles en Chascomús es inversa, siendo el mayor porcentaje el nivel medio bajo y bajo (45%).

4.4. Análisis comparado de los clusters turísticos

En relación a los datos recabados en las entrevistas y el análisis de las encuestas, especialmente la realizada a empresarios, se puede realizar la siguiente síntesis:

- Chascomús, como la mayoría de las ciudades del interior de la provincia, tiene una economía basada en la producción agropecuaria y escaso desarrollo industrial. La actividad turística tiene larga data en cuanto a las actividades recreativas en la laguna, pero como destino de descanso y estadía, su posicionamiento es reciente y limitado.
- Pinamar es un destino con fuerte posicionamiento en el sector de ingresos altos, que se aloja en viviendas y se caracteriza por el excluyente producto sol y playa. En este sentido, es un destino consolidado con una imagen de marca fuerte y muy bien posicionado respecto del resto de los destinos de la costa bonaerense.
- En cuanto a la dimensión del cluster, Chascomús se presenta como un destino con limitada aglomeración de empresas pymes (114 empresas características), en la mayoría de los casos de carácter familiar. Si bien su impacto no es prioritario con respecto al sector agropecuario, se observa un dinamismo que genera expectativas positivas respecto de la actividad.
- Pinamar presenta una mayor cantidad de empresas (254

empresas características) pero sobre todo es relevante la diversidad de opciones tanto al interior de los rubros como entre sí. No obstante, por las características antes señaladas, se reconoce como un cluster fuertemente integrado.

- Al comparar los rubros presentes y la cantidad de empresas en cada caso, resulta evidente la especialización productiva de Pinamar respecto de la actividad turística, dado que Chascomús supera en diez mil habitantes a Pinamar.
- Al considerar el tamaño de las empresas en función del personal empleado en temporada alta, se observa claramente la mayor incidencia de las micro empresas en Chascomús y la importancia de las medianas empresas en Pinamar, donde también aparece la figura de la empresa grande.
- En relación a la importancia relativa de los rubros en el cluster, en Chascomús aparecen las cabañas y en menor medida respecto de la influencia sectorial, los camping. Las estancias no tienen mayor incidencia en el cluster porque son establecimientos comercializados desde agencias de viajes de Buenos Aires y su actividad no se encuentra integrada a la localidad.
- En Pinamar, aparece con fuerte presencia el rubro segunda vivienda, consecuencia a su importancia relativa en el total de plazas de alojamiento, pero en especial, a las características de sus propietarios, personas de alto poder adquisitivo que en no pocos casos ocupan puestos de poder político y/o económico. Al liderazgo contribuye además la formación de una asociación de no residentes con propiedad en la localidad y el fuerte impacto arquitectónico de las viviendas, cuya imponente caracteriza el sector norte de la ciudad.
- En las instituciones de Chascomús se observa un liderazgo compartido entre sector público, sector privado y sector de ciencia y técnica.
- En Pinamar, el sector público presenta el mayor liderazgo

aunque las valoraciones sobre su desempeño se ven afectadas por las crisis políticas ocurridas en el año 2008.

- En cuanto a la endogeneidad económica, Chascomús se caracteriza por un modelo de desarrollo endógeno con encadenamientos productivos débiles.
- Pinamar responde a un modelo exógeno, con escasos encadenamientos. Algunos grupos de poder tienen residencia en la localidad pero mantienen también su centro de interés en el marco extralocal.
- Los datos vinculados a la compra de insumos periódicos y ocasionales permiten observar mayores fugas económicas en Pinamar.
- Con respecto a productos típicos que pudieran dinamizar el sector industrial, en ninguna de las localidades existen productos regionales ni característicos.
- El nivel de innovación a nivel de empresas es bajo, en ambos destinos. En Pinamar se observa una mayor preocupación por la gestión de calidad de los servicios. La capacitación de los empresarios es baja, situación que se retroalimenta por la escasa oferta de cursos cortos en ambas localidades.
- Con respecto a la innovación a nivel de entorno, en Chascomús se ha realizado el pavimento del camino de circunvalación a la laguna. En Pinamar, si bien el proyecto de remodelación del frente costero podría tener mayor impacto, con el cambio de gestión política municipal se ha paralizado el proceso de planificación participativa.
- Respecto de la asociatividad, en Chascomús se detectó un vínculo cooperativo débil pero con antecedentes que indican un potencial satisfactorio para el trabajo conjunto.
- En Pinamar, el nivel de asociatividad es también bajo, con un vínculo cooperativo débil, pero con el agravante de una estructura muy consolidada respecto del poder local y una cierta

pasividad en los actores con menor liderazgo. Esta situación hace prever limitaciones a la hora de proponer acciones conjuntas.

- Con respecto al Plan Estratégico, el 79% de los empresarios encuestados en Chascomús expresa no haber participado en actividad al respecto y al consultar sobre la opinión, el 38% expresó no conocerlo. En Pinamar, el 81% no participó y el 56% no lo conoce. En este caso, el desconocimiento en Pinamar se torna más significativo ya que como se mencionara, en la localidad se han desarrollado tres planificaciones de distinto nivel (plan regional, plan municipal y frente costero).

5. Propositiones para el fomento de los clusters

5.1.Propuestas genéricas

En relación a las propuestas genéricas para el fomento de los clusters se reiteran las formuladas en la primera etapa del proyecto (Varisco, 2007 b):

- Promover los encadenamientos:

A partir del análisis de la cadena de valor pueden implementarse tres tipos de acciones: primero, la integración del comercio que generalmente queda excluido de lo que se considera sector turístico, si a éste se lo define en términos de alojamiento y gastronomía. Participar al sector comercial en las decisiones y actividades vinculadas al turismo amplía la cadena de valor y contribuye a mejorar la oferta turística. Otra acción importante a desarrollar es el fomento de productos típicos, que distingan el destino turístico y motiven la compra como recuerdo del viaje. Esta opción excede la idea del souvenir o del producto artesanal, aunque este sea la propuesta más viable para fomentar microemprendimientos, sino que puede

involucrar también productos industriales de la zona.

En tercer lugar, respecto de los encadenamientos, es interesante analizar el tipo de insumos que demandan las empresas y que no se encuentran en la localidad. Promover la creación de empresas que aporten este elemento de la cadena por la simple vía del asesoramiento, sirve para evitar posibles fugas del circuito económico.

- Promover la calidad:

Mejorar la calidad de los servicios turísticos y del entorno es una de las innovaciones más valoradas por la demanda. Con respecto a los servicios, el trabajo sobre calidad requiere de gestión empresarial interna y también de acuerdos externos ya que, aún por la vía de la reglamentación de categorías, es fundamental el consenso para lograr una mejora gradual en los servicios. La calidad ambiental del destino turístico, requiere inversiones generalmente a cargo del sector público, pero también de una conciencia que valore el cuidado del entorno como elemento clave de competitividad y como parte de la calidad de vida del residente. En relación a ambos aspectos, son determinantes la capacitación y la disponibilidad de recursos económicos para financiar inversiones.

- Promover la integración:

Ya se mencionó la integración vertical en relación a los encadenamientos productivos, pero también es importante la integración horizontal vinculada a productos turísticos que enlacen determinados recursos, equipamientos y segmentos de demanda. En un nivel más general, trabajar con la imagen de marca del destino contribuye a generar una integración transversal y también puede reforzar la construcción de una identidad fundada en aspectos culturales locales.

. Crear un sistema de información:

En todos los destinos turísticos consolidados existe un sistema de información turística destinado al visitante. A partir de esta función, puede generarse un sistema completo que además de información actualizada, precisa y veraz destinada al turista, concentre y difunda información destinada a los empresarios y a instituciones. En este punto se observa claramente la posibilidad de generar economías de escala, ya que siendo el conocimiento un factor clave para el desempeño eficiente e innovador del cluster, es difícil que la pyme turística pueda generarlo de manera individual. Es relevante contar con información sobre la demanda, real y potencial, sobre tecnologías disponibles, canales de comercialización y en general toda información sobre el mercado que pueda vincularse a la actividad turística.

- Promover la capacitación:

Esta línea de acción es clave por su efecto sinérgico respecto del fomento del cluster. La capacitación turística puede desarrollarse en cualquiera de los niveles educativos formales, a través de cursos y charlas o por medio de instrumentos de educación informal. En el primer caso, desde los cursos de orientadores turísticos en las escuelas primarias, las especializaciones del polimodal, las tecnicaturas de nivel terciario o la educación universitaria, se generan instancias de capacitación formal que, en la medida en que estén articuladas con las necesidades del cluster, aportan recursos humanos calificados y constituyen la mejor opción para luchar contra el desempleo. Los cursos cortos de capacitación y las charlas sobre temas turísticos, son también una opción de capacitación laboral pero además una alternativa válida para mejorar la capacidad empresarial y el involucramiento de los actores.

Los instrumentos de educación informal, tales como medios de comunicación o actividades recreativas, pueden contri-

buir con lo que se suele denominar concientización turística, es decir generar una actitud favorable del residente hacia el turista, sin perjuicio de que lo más importante es que pueden ser útiles para que el residente conozca y disfrute los recursos naturales y culturales de su entorno.

- Promover la asociatividad:

Además de lo ya mencionado en relación a la capacitación, la asociatividad puede fomentarse a través de proyectos concretos que involucren diversos actores. Siendo la capacidad asociativa una aptitud que se aprende, el trabajo sobre proyectos puntuales como acontecimientos programados, la puesta en valor de un recurso o una campaña de promoción, genera una experiencia que en la práctica puede tener dificultades pero hace posible el proceso de aprendizaje colectivo.

Otra cuestión relevante a considerar es la participación en instituciones y actividades, que supone afrontar paulatinamente dos dificultades: primero, la indiferencia y la apatía de empresarios que carecen de interés por el trabajo conjunto, y segundo, los espacios de poder consolidado que generalmente se sustentan círculos cerrados de dirigencia.

- Promover la institucionalidad:

En tanto se entienda la institucionalidad como conjunto de valores y normas que promueven la confianza y la participación, esta propuesta se relaciona con varios de los temas ya mencionados. En un sentido más restringido, la institucionalidad se refiere también a las organizaciones que pueden ejercer el liderazgo necesario para implementar las acciones propuestas. La superestructura turística se integra por el Organismo Municipal encargado del sector, las asociaciones y cámaras empresarias, generalmente vinculadas a la representación empresarial

de diferentes actividades (hotelería y gastronomía, comercio, balnearios, etc). A este conjunto básico se pueden integrar otras dependencias municipales como Cultura o Producción, ONG, Universidades, y con escasa frecuencia, organismos oficiales de otras jurisdicciones. Menos frecuente aún es la representación de los trabajadores en la superestructura, agrupados o no en sindicatos del sector. Las limitaciones que dicho subsistema afronta a la hora de concertar acciones para el conjunto se relacionan con una visión a veces demasiado acotada a intereses sectoriales. Es frecuente que estas instituciones se encuentren presentes en el cluster pero suelen carecer del liderazgo suficiente para movilizar a sus representados.

Fomentar la institucionalidad es la más compleja de las acciones propuestas y al mismo tiempo, el requisito más relevante para concretar las iniciativas del cluster. En algunos casos, es factible que una institución, por ejemplo el organismo municipal de turismo, asuma el liderazgo, pero la experiencia en sistemas productivos locales indica que siempre es preferible el liderazgo compartido, y por esto, cada vez tiene mayor aceptación la creación de Agencias de Desarrollo.

Una alternativa poco difundida en Argentina, es la creación de un Cluster Institucional que puede ser definido “*como un ente con personalidad jurídica propia e independiente de la de sus miembros, que actúa como una institución que trata de mejorar la competitividad de todas las empresas que los componen*” (Grajirena, 2003: 285). Tal tipo de organización, integrada por representantes de las instituciones que forman la superestructura, puede ser muy útil ya que su misión es el fomento del cluster, pero es importante remarcar que su efectividad exige un importante consenso previo.

5.2.Propuestas para el cluster de Chascomús

En el caso particular de Chascomús, el proyecto en curso que

da continuidad al Plan Estratégico en un Plan de Desarrollo Turístico, brinda la oportunidad para consensuar con los actores locales las estrategias posibles. Este consenso, se estima una oportunidad no solamente por la necesaria discusión interna de las propuestas de planificación, sino porque son los espacios que generan oportunidades de participación real.

Chascomús cuenta con condiciones propicias para lograr el desarrollo sostenible del turismo. Si bien la dimensión del cluster impone restricciones al impacto, las experiencias asociativas previas, como la constitución de la Asociación de Colaboración Empresaria, aún con las limitaciones de un bajo nivel de asociatividad, genera la opción del trabajo conjunto.

La indefinición del producto global y en consecuencia de la marca Chascomús, constituyen en el presente una debilidad que puede transformarse en oportunidad. El trabajo sobre la imagen de marca, cuando se realiza de manera participativa, es un ejemplo del tipo de proyecto concreto al que se ha hecho referencia al hablar de asociatividad. En este caso, con el potencial adicional de favorecer procesos identitarios.

Un proyecto similar, puede proponerse para el fomento de productos típicos que el turista pueda identificar con el destino. En este caso, se puede fomentar el trabajo artesanal con el que ya cuenta la localidad, o tratar de estimular alguna línea de productos industriales.

El fomento de la innovación, resulta más complicado porque requiere de la disponibilidad de créditos para pymes, actualmente no accesibles. No obstante, se puede trabajar para el mediano plazo, proponiendo la realización de cursos de capacitación para los empresarios en el tema de gestión de calidad de los servicios.

5.3. Propuestas para el cluster de Pinamar

Pinamar representa una situación más complicada porque la estructura productiva analizada presenta cierta rigidez respecto de opciones de cambio. La exogeneidad del modelo hace suponer que los beneficios de la actividad no revierten en la localidad como podría esperarse de un modelo endógeno y a dicha situación se suma el hecho de que los liderazgos aparecen en los sectores beneficiarios de la actividad.

Si como manifestara un informante calificado, el turismo beneficia solamente al 20% de la población que puede disfrutar de un nivel de vida satisfactorio, la distribución del poder recae en ese 20% y en los beneficiarios extralocales. En tal situación, de aparente conformidad, el interrogante que se plantea es si existen sectores que puedan movilizar un proceso de endogeneización y redistribución de beneficios.

La universidad, como actor extra-local, puede acompañar un proceso de mejora en alguna de las variables, pero es difícil suponer cambios profundos no impulsados desde el interior del territorio. Además, las actividades de transferencia requieren también del respeto y la prudencia en una sociedad muy convulsionada por dificultades político-institucionales críticas.

En este sentido, el proyecto de crear un ente mixto para la gestión del turismo es un proyecto relevante porque generaría el espacio de discusión de base para los temas locales. Actualmente, se discute la distribución de poder y los aportes económicos que lo harían efectivo. Nuevamente, la posibilidad de la acción conjunta se ve limitada por la visión sectorial y por el conflicto entre sector público y sector privado.

En el contexto planteado, se entiende que las actividades de transferencia pueden generar un insumo de utilidad para la movilización de actores locales. En este caso resulta válido

el principio de aprovechar toda instancia de transferencia para fomentar la visión global del turismo y la concientización sobre la interdependencia de los servicios.

Finalmente, los proyectos concretos para mejorar los encadenamientos productivos, promover productos que representen la localidad y programar acontecimientos convocantes se entienden válidos para generar procesos de aprendizaje y confianza, sin excluir la conveniencia del trabajo de capacitación en cuanto a calidad del servicio, a partir de la conciencia que existe en la localidad sobre las exigencias del segmento específico de demanda que satisface.

6. Conclusiones

En la presente contribución se ha procurado sintetizar una investigación en curso que trasciende los aspectos aquí considerados. Dados los antecedentes y la continuidad sobre la temática integral del proyecto Turismo y Territorio, se espera continuar en la consideración de la relación turismo – desarrollo local, y en las condiciones que inciden de modo que el desarrollo de la actividad impacte de manera satisfactoria en la calidad de vida de las personas, con el valor agregado de que la actividad contribuya a la experiencia recreativa de los turistas.

En los casos estudiados, se han detectado limitaciones y potencialidades para que el turismo contribuya al desarrollo local. En el caso de Chascomús, la dimensión limitada del cluster, los bajos niveles de asociatividad e innovación representan limitaciones. Como potencial se detecta un importante dinamismo en la localidad con liderazgos institucionales compartidos, que hacen viable la opción de mejorar el desempeño de la actividad.

En el caso de Pinamar, la limitación se encuentra en el modelo de desarrollo exógeno, con liderazgos más vinculados

al sector privado independiente que a las instituciones, y con una dinámica de lobby que representa el interés sectorial de manera excluyente. Como potencialidad, el cluster se presenta competitivo, integrado y con buen posicionamiento respecto del turismo interno.

En un plano más general, la metodología propuesta de clusters y las variables consideradas se consideran pertinentes para analizar la estructura productiva de los destinos y realizar un estudio más profundo de la realidad económica. En este sentido, se entiende que se han alcanzado los objetivos propuestos en la fase consumada.

7. Referencias bibliográficas

ALBORNOZ, F; ESPAÑOL, P; MILESI, D; YOGUEL, G (2002) *Economía de la Innovación y Teoría de la firma. Marco Teórico. Apertura e innovación en la Argentina. Bisang, Lugones y Yoguel (compiladores). Universidad General Sarmiento. Miño y Dávila, Buenos Aires*

ALBURQUERQUE, Francisco (2004) *El enfoque del Desarrollo Económico Local. Programa AREA – OIT en Argentina. Organización Internacional del Trabajo. Buenos Aires, Argentina.*

AMARILLA, Beatriz; PEREZ MORENO, María (2005) *Análisis multicriterio: una aplicación al turismo cultural en la ciudad de Chascomús. Ponencia presentada en las VII Jornadas Nacionales y I Simposio Internacional de Turismo. Bahía Blanca, 6, 7 y 8 de octubre.*

AROCENA, José (2001) *Globalización, integración y desarrollo local. En APORTES para el Estado y la Administración Gubernamental. Buenos Aires, Año 8 – Nro. 18*

BALASTRERI RODRIGUEZ, Adyr (2003) *Patrimonio, Territorio y Emprendedorismo: Pilares del Desarrollo del Turismo en Base Local. En APORTES y Transferencias. Centro de Investigaciones Turísticas. UNMdP. Año 7 volumen 2, pp.11-30.*

BELLANDI, Marco (2003) *Sistemas Productivos Locales y Bienes Públicos Específicos. En Ekonomiaz Revista Vasca de Economía Nro. 53, pp. 50-73. www1.euskadi.net*

BOISIER, Sergio (2001) *Desarrollo Local: ¿De qué estamos hablando? Capítulo 1. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Vazquez Barquero y Madoery (compiladores). Homo Sapiens, Rosario*

BOISIER, Sergio (2005) *Hay espacio para el Desarrollo Local en la Globalización? En Revista de la CEPAL nro.86, agosto 2005, pp. 47-62.*

CRAVACUORE, Daniel; CAMINOTTI, M; FERNÁNDEZ, S; LÓPEZ, S; MADOERY, O (2004) *Sistematización de experiencias de articulación interinstitucional para el desarrollo local en América Latina. ALOP – CLAEH*

GRAJIRENA, J; GAMBOA, I; y MOLINA, A (2003) *Los clusters como fuente de competitividad: el caso de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Ponencia presentada en las XIII Jornadas Hispano-Lusas de Gestión Científica. 12 al 14 de febrero de 2003. Universidad de Sevilla.*

JARAMILLO, Hernán; LUGONES, Gustavo y SALAZAR, Mónica (2000) *Manual de Bogotá. Organización de Estados Americanos OEA, Bogotá, 2000.*

MANTERO, Juan Carlos (1997) *Turismo: la opción incluyente. En Aportes y Transferencias, Centro de Investigaciones Turísticas, Mar del Plata: CIT, año 1 volumen 2; pp. 119 – 136.*

MENTA, Romeo Cotorruelo (2001) *Aspectos estratégicos del desarrollo local. Capítulo 1. Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Vazquez Barquero y Madoery (compiladores). Homo Sapiens, Rosario*

MOLINA, Sergio (2004) *Fundamentos del Nuevo Turismo. Centro de Emprendimientos e Innovación, México*

POMA, Lucio (2000) *La nueva competencia territorial. En Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global. Fabio Boscherini y Lucio Poma (compiladores). Capítulo 2. Madrid, Miño y Dávila.*

PORTER, Michael (1990) *La ventaja competitiva de las naciones. Vergara, Buenos Aires.*

TELLO ROZAS, Sonia; PAREDES IZQUIERDO, Juan Carlos (2002) *Turismo, Pobreza y Desarrollo. En alcuth. Revista de la asociación latinoamericana de carreras universitarias de turismo y hotelería. 1/2002 lima, Perú. Pp. 29-51.*

Universidad Nacional de La Plata (2002) TUYU, Mar y Campo. *Plan Estratégico Regional Dirección del equipo: Tauber, Fernando.*

VARISCO, Cristina (2007) *Sistema Productivo Turístico y Desarrollo Local. En Ciencias Sociales Online. Revista electrónica. Universidad de Viña del Mar, Chile. Volumen 4, nro. 2, julio 2007, pp. 15-36. www.uvm.cl/sconline/*

VARISCO, Cristina (2007 b) Iniciativas de desarrollo local y fomento del cluster turístico. En APORTES Y Transferencias, Centro de Investigaciones Turísticas, Mar del Plata: CIT, año 2007 volumen 1; pp. 31-42.

VAZQUEZ BARQUERO, Antonio (2000) Desarrollo Económico Local y Descentralización: Aproximación a un marco conceptual. Proyecto CEPAL/GTZ de Desarrollo Económico Local y Descentralización, CEPAL, Santiago de Chile.

VILLAR, Alejandro (2007) Políticas municipales para el desarrollo económico-social: revisando el desarrollo local. Fund. Centro Integral Comunicación, Cultura y Sociedad – CICCUS. Bs.As.

YOGUEL, Gabriel (2000) Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas. En Revista de la Cepal nro.71, pp. 105-119.